

德邦物流股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

2020 年，德邦物流股份有限公司（以下简称“公司”）董事会全体董事认真负责、勤勉尽职，严格按照法律法规要求，从维护全体股东利益出发，切实履行股东大会赋予的董事会职责，强化内部管理，规范公司运作；同时，围绕公司发展战略目标，较好地完成了各项任务。公司 2020 年度董事会工作报告如下：

一、2020 年度董事会履职情况

公司董事会由 7 名董事组成。公司董事会严格遵守《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》、《上海证券交易所股票上市规则》等法律、法规和规范性文件及《公司章程》的有关规定，忠实履行董事会职责，谨慎、认真、勤勉地行使公司及股东大会所赋予的各项职权。

（一）董事会会议召开及决议情况

2020 年度，公司共召开了 10 次董事会会议，审议通过 48 项议案。所有董事均严格按照《公司章程》和相关议事规则的规定，依法合规、诚信、勤勉地履行各项职责，从公司稳定及可持续性发展出发，以维护股东利益为立足点，认真负责地审议提交董事会的各项议案，对公司治理及经营管理的重大问题作出了重要决策。

2020 年度，独立董事对公司经营管理、发展方向及发展战略选择等提出了积极的建议。独立董事对历次董事会会议审议的需要独立董事发表事前认可意见或独立意见的议案及其他重大事项均出具了书面意见。

（二）董事会对股东大会决议的执行情况

2020 年度，公司共召开 1 次年度股东大会和 1 次临时股东大会，董事会严格按照股东大会和《公司章程》所赋予的职权，平等对待全体股东；在股东大会的召集、提案、出席、议事、表决及会议记录方面规范有序；认真贯彻执行股东

大会的各项决议，组织实施股东大会审议通过的各项工 作，充分保障了全体股东的合法权益。

（三）董事会专门委员会的尽职情况

2020 年度，公司董事会各专门委员会根据相关规定详细了解公司财务状况和经营情况，参与公司治理，认真履行职责。报告期内，共召开审计委员会 6 次，主要审议公司年度报告、半年度报告和季度报告、关联交易、计提减持准备等议案；共召开提名委员会 2 次，对公司董事、高级管理人员的任职资格等事项进行了积极审查；共召开薪酬与考核委员会 2 次，审议奖金发放事宜、董监高薪酬与考核管理制度；共召开战略委员会 3 次，对公司引入战略合作者、注册发行债务融资工具的可行性做出评析。各专门委员会在自身工作职责的要求下，为董事会的科学决策提供了专业的意见和建议，发挥了积极作用。

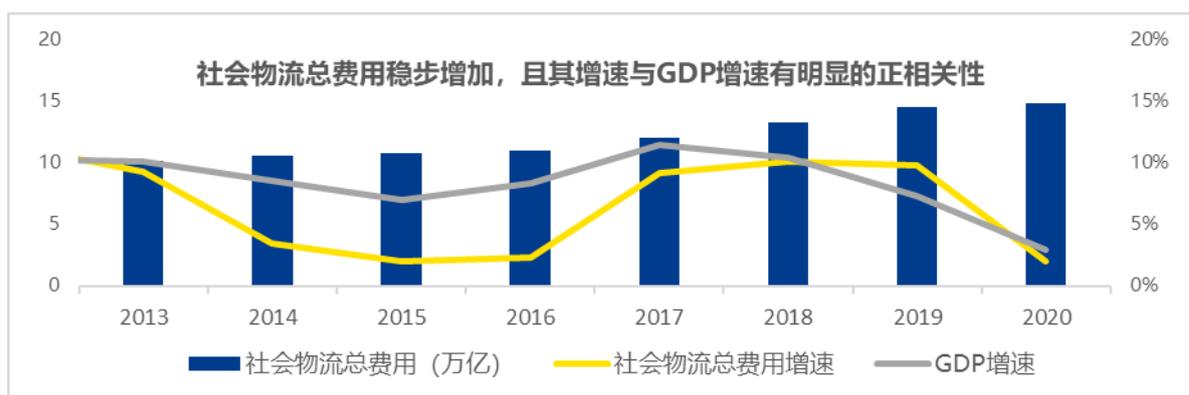
二、2020 年行业及市场环境概述

（一）行业发展特点、周期性特征

1、物流行业为基础民生行业，与宏观经济增长速度呈现较强的正相关性

物流是畅通国民经济循环的重要环节，物流行业是现代服务的重要组成部分，是支撑国民经济发展的基础性、战略性、先导性产业。疫情防控期间，针对企业复工难、物流成本趋高的压力，政府相关部门及时部署，采取了一定时期内全国收费公路免收车辆通行费等特殊政策，助力交通物流“先行官”短时间内恢复正常的同时遏制住了物流成本上行压力，有力带动了复工复产、复商复市。

物流行业市场整体发展与企业生产、贸易流通密切相关，是经济发展的晴雨表，与宏观经济增长的协同性高。根据中国物流与采购联合会公布的数据，我国物流总费用逐年增长，体现了社会经济活动对物流服务的强劲需求。2020 年，在新冠疫情的影响下，中国 GDP 总量达 101.6 万亿元，同比增长 2.3%，首次突破百万亿大关，是 2020 年全球主要经济体中唯一正增长的国家。中国物流行业也得到进一步发展，2020 年社会物流总费用 14.9 万亿元，同比增长 2.0%。



2、我国物流业仍处于持续景气的阶段，季节性明显

我国物流业目前仍处于持续景气、向上发展的阶段，2020 年全年，除 1、2 月份因春节叠加疫情防控管理的影响导致中国物流业景气指数跌落至 50% 以下之外，其余月份均位于 50% 以上，其中，中国物流业景气指数中的业务量指数和新订单指数自 2020 年 3 月以来均处于回升通道，2020 年 12 月分别回升至 56.9% 和 55.8% 的较高水平。物流行业维持较高景气水平，对经济恢复起到了积极推动作用。

根据国家统计局公布的物流行业景气指数，我国物流行业具有明显的季节性特征。新订单景气指数反映了社会经济对物流行业需求的变化，从该项数据上看，第四季度是物流行业的高峰期。第四季度通常是社会贸易和运输业的高峰，近年来受“双十一”、“双十二”、“年货节”等各大电商促销活动的叠加影响，物流行业在第四季度呈现出更为明显的季节性特征。



3、行业降本增效效果明显，智慧化、绿色化发展取得重大进展

我国物流行业降本增效取得了明显的效果。物流降成本具有较强的杠杆效应，通过物流降成本可以降低其他行业成本、畅通整个经济循环，形成支持实体经济发展的强大合力。近年来，通过优化营商环境、提升物流设备智能化水平、降低制度性成本等措施，我国社会物流总费用占 GDP 的比重相应由 2011 年的 17.8% 下降至 2020 年的 14.7%，10 年间降低了 3.1 个百分点，降本增效效果显著。

行业向智慧物流方向发展，主要企业均将科技水平作为公司核心竞争力。移动互联网、大数据、云计算、物联网、人工智能等新一代信息技术的蓬勃发展，迅速推动中国物流行业从人力密集走向技术密集。科技水平也是物流企业做大做强的核心资源之一，将信息技术应用于传统物流行业中，实现物流的自动化、可控化、智能化、信息化，为现代物流企业带来了更大的价值，提高了资源利用率和附加值。

快递行业绿色化发展取得重大进展。随着中国快递业务量的迅猛发展，包装使用绝对量持续增长，生态环保压力日益增大，缓解资源浪费和污染问题迫在眉睫。邮政管理部门逐步加强法制和标准体系建设，相继出台《国家邮政局关于全面加强生态环境保护坚决打好污染防治攻坚战的实施意见》《邮政行业安全监督管理办法》《快递包装基本要求》《关于加快推进快递包装绿色转型的意见》《邮件快件绿色包装规范》等政策规定，在推进包装绿色化、减量化、可循环等方面取得了显著的成效。2021 年政府工作报告也提出要推动快递包装绿色转型。截至 2020 年底，行业电子运单基本实现全覆盖，瘦身胶带封装比例达到 95%，电商快件不再二次包装率达到 70.1%，循环中转袋使用率达到了 91.5%，在营业场所设置了 7.6 万个包装废弃物回收装置，快递绿色发展社会共治取得重大进展。

4、快运行业分散，市场集中度缓慢提高

零担快运主要针对工业生产、商贸流通的 B2B 货运需求，在货物公斤段、市场规模等方面介于快递与整车物流之间，目前处于我国公路货运“金字塔”的塔身，且增速远低于快递市场增速水平。因我国零担货运市场门槛低，个体私营车主可凭借合同订单开展低端的专线运输，占据了很大的市场份额，零担公司数量多、规模小、客户分散，行业集中度非常低。根据运联传媒的统计，2019 年（按收入口径）我国零担行业 CR10 为 4.4%，对比 2017 年的 2.86%，市场集中度有一

定程度的提高。

5、电商大件发展迅速，对服务、运输品质有更高的要求

从电商发展轨迹来看，电商起步阶段主要依靠价值低、货物体积小的商品，而随着电商的逐步成熟和快递行业的迅猛发展，以家电、家具、建材、卫浴、酒类等高价值、体积大、非标准化外形的商品迎来了发展机遇。2014 年家电线上零售额仅为 11%左右，而根据中国电子信息产业发展研究院发布的《2020 年中国家电市场报告》，2020 年电商渠道对家电零售的贡献已超过 50%，家电快速线上化渗透。

大件快递对服务及运输品质要求更高。相比传统电商小件，大件快递重量体积大、货品价值高、无法放入快递柜，大件快递客户对服务及破损率提出了更严苛的要求，仅依靠价格抢夺市场份额无法满足消费者追求更优质物流服务的需求，大件配送物流企业通过提高服务质量及降低货物破损率加强自身竞争壁垒。

（二）行业发展趋势

1、物流行业前景广阔，将持续维持较高景气度

2020 年，在新冠疫情的影响下，中国是全球主要经济体中唯一正增长的国家，中国物流行业也得到进一步发展，自三月份以来持续处于较高景气区间。作为支撑国民经济发展的基础性、战略性、先导性产业，国家持续出台多层次政策支持物流行业与制造业、农业、进出口深度融合。2020 年 4 月 2 日，国家邮政局、工业和信息化部共同发布《关于促进快递业与制造业深度融合发展的意见》，从协同产业布局、提升服务能力、丰富服务产品、打造智慧物流、发展绿色物流等 8 个方面，推动快递业提升服务能力，健全产品体系，构建与制造业高质量发展相适应的快递物流服务体系，形成快递业与制造业深度融合的发展格局。2021 年 3 月 22 日，中共中央、国务院印发的《关于实现巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接的意见》明确提出“统筹推进脱贫地区县乡村三级物流体系建设，实施‘快递进村’工程”，“快递进村”是自去年以来第二次被写入政府工作报告。此外，国家邮政局还将推进国际邮件处理场地改造升级，创新邮件、快件、跨境电商通关模式，积极推进快递“出海”，不断丰富国际寄递物流专线。物流

行业作为国内经济发展的重点领域，将持续维持高景气度，前景广阔。

2、物流行业降本增效仍有较大空间

2020 年我国社会物流总费用其占 GDP 的比重为 14.7%，10 年间降低了 3.1 个百分点，降本增效效果显著，但与发达国家物流总费用占 GDP 不足 10%相比，我国物流成本还有较大的节降空间。

政府部门积极推动行业降本增效。2020 年 6 月 2 日，国家发改委、交通运输部发布《关于进一步降低物流成本的实施意见》，要求进一步降低物流成本、提升物流效率。《意见》提出，通过深化关键环节改革，降低物流制度成本；加强土地和资金保障，降低物流要素成本；深入落实减税降费措施，降低物流税费成本；加强信息开放共享，降低物流信息成本；推动物流设施高效衔接，降低物流联运成本；推动物流业提质增效，降低物流综合成本。政府有关部门的积极推动，为物流行业持续性的降本提供了有效的制度保障。

行业集中度提升降低整体物流成本。国务院于 2014 年 10 月发布的《物流业发展中长期规划（2014—2020 年）》（国发[2014]42 号）积极鼓励物流企业通过参股控股、兼并重组、协作联盟等方式做大做强，也明确了要完善法规制度和规范市场秩序。相比快递赛道的高集中度，快运行业的集中度十分低，有比较大的整合空间。对于生产企业，效率较高的内部物流逐渐独立，演变为专注于某个产业的第三方物流公司，而效率不高的内部物流逐渐被淘汰，外包给第三方物流。对于物流企业，不规范或经营不佳的公司将被淘汰，网络型、高效率的物流公司将获得兼并收购和承接市场份额的发展机会。物流行业的规模化发展将有利于总体成本的下降，也便于快速推进和有效监控。

新技术赋能物流行业降本增效。我国物流业已逐步迈入高质量发展阶段。一方面，随着全国老龄化趋势加速、人口红利逐渐消失，人力成本不断攀升，促使物流行业不断加快科技化、自动化投入以期降低人工成本；另一方面，移动互联网、大数据、云计算、物联网、人工智能等新一代信息技术的蓬勃发展，快速推动中国物流行业实现从“传统”走向“智能”的蝶变，行业将逐步从人力密集转向资本密集、技术密集、管理密集。未来，智慧物流将从技术、模式、空间等诸多方面改变传统物流业的运作方式和效率水平，为物流业降本增效提供积极有效

的支撑和保证，同时也将促使中国物流更加智能、高效、便捷，物流行业转型升级空间巨大。

3、行业绿色化发展步伐将进一步加速

2020年3月12日，国家发改委和生态环境部发布《关于进一步加强塑料污染治理的意见》，明确了塑料制品从生产、销售和使用等方面的阶段性目标，国家邮政局提出将于2021年大力实施“2582”工程，开展重金属和特定物质超标包装袋与过度包装专项治理。中国政府在第七十五届联合国大会上明确提出“中国将提高国家自主贡献力度，采取更加有力的政策和措施，二氧化碳排放力争于2030年前达到峰值，争取在2060年前实现碳中和”。2021年3月5日，国务院总理李克强在2021年国务院政府工作报告中指出，扎实做好碳达峰、碳中和各项工作，制定2030年前碳排放达峰行动方案，优化产业结构和能源结构。“碳达峰”、“碳中和”理念深入人心。物流行业包装绿色化是大势所趋。

4、大件快递市场未来可期

大件重货线上渗透率不断提高。国内零售电商的迅猛发展推动了快递市场的高速增长，主流快递企业的承运物品主要集中在3kg以下的小件物品。随着国内电商的发展成熟、居民线上消费习惯的不断加强及经济发展带来的居民消费升级现象，以家电、家具、建材、酒类等为代表的高价值、体积大、非标准化的大件商品线上化程度快速提高。2014年家电线上零售额仅为11%左右，而根据中国电子信息产业发展研究院发布的《2020年中国家电市场报告》，2020年电商渠道对家电零售的贡献已超过50%。随着大件配称能力的不断成熟、快递物流配送网络加速下沉到低线城市，家电等电商大件配送便利性提升，低线消费者将会增加对家电、家具等电商大件的消费，进而不断推动电商大件市场发展和渗透率走高。同时，大件商品线上化程度的加深，也使得从用户到商家的退换货逆向物流需求明显增加，给入户取件的大件快递提供了更多的发展机会，大件快递需求有望保持较快增长。

零担快递化趋势明显。随着信息技术的发展及物流成本的不断降低，零担行业派生出高时效、小批量、高频次的物流需求，零担快递化（即用快递的操作形式和行业标准去执行零担的配送）趋势开始出现。传统分销模式下，商品经过层

层代理，流通环节多、效率低、成本高。互联网、物联网、大数据等信息技术的发展成熟，一方面提升了中小企业精益化管理能力，对成本管控要求更为严格，另一方面支持分销模式逐步被直销模式取代，订单碎片化、定制化、流向多元化，呈现少批量多批次的特征，原属于零担产品的货物逐渐小型化、轻量化，对运输质量、服务品质的要求更高，与大件快递的契合度提升。

丰富的大件快递需求场景有待开发。外出务工、求学、旅游、滑雪、异地调货、补货等场景中蕴藏的大件快递需求，在信息不对称、价格过高、速度太慢等因素影响下一直未得到充分重视，市场中存在着可观的增长空间。随着大件快递运输成本、价格不断下降，时效更加快速精准，这类市场的需求有望得到快速释放。

5、企业物流外包，第三方物流企业向更专业的物流供应商方向发展

随着国内经济结构转型与产业升级。生产制造企业越来越专注于核心业务，而把辅助性业务或功能外包给其它企业，物流作为企业的支持和辅助业务，一直是企业外包业务的首选对象，物流外包已成为一大发展趋势。为满足客户更高的物流需求，物流企业纷纷升级信息技术和智能物流技术，增强自身专业能力，凭借高效的物流模式及先进的信息技术，加速企业库存商品周转，降低企业物流成本，助力企业提高经营效率、降低经营风险。

三、公司 2020 年整体经营情况

（一）资本市场情况

1、非公开发行股票

公司于 2020 年 5 月 23 日召开第四届董事会第十六次会议，审议通过了《关于公司 2020 年度非公开发行 A 股股票方案的议案》《关于公司 2020 年度非公开发行 A 股股票预案的议案》《关于提请股东大会授权董事会及董事会授权人士全权办理本次非公开发行工作相关事宜的议案》等与本次发行相关的议案。

2020 年 6 月 8 日，公司召开 2019 年年度股东大会，审议通过了上述与本次发行相关的议案，并授权董事会及董事会授权人士全权办理本次发行相关事宜。

公司于 2020 年 12 月 21 日召开第四届董事会第二十二次会议，审议通过了《关于调整本次非公开发行股票限售期的议案》《关于公司 2020 年度非公开发行 A 股股票预案（修订稿）的议案》等与本次发行相关的议案，对本次非公开发行股票的限售期进行了调整。2021 年 1 月 24 日召开第四届董事会第二十四次会议，审议通过了《关于调整公司非公开发行股票方案的议案》《关于公司 2020 年度非公开发行 A 股股票预案（二次修订稿）的议案》等与本次发行相关的议案，对本次发行的认购对象进行了调整。

2021 年 3 月 8 日，发行人收到中国证监会出具的《关于核准德邦物流股份有限公司非公开发行股票的批复》（证监许可〔2021〕612 号），并于 2021 年 4 月 23 日披露了《德邦物流股份有限公司非公开发行股票发行结果暨股本变动公告》。

2、员工持股计划

公司分别于 2020 年 5 月 18 日召开第四届董事会第十五次会议、于 2020 年 6 月 8 日召开 2019 年年度股东大会审议通过了《关于〈德邦物流股份有限公司第二期员工持股计划（草案）〉及其摘要的议案》《关于〈德邦物流股份有限公司第二期员工持股计划管理办法〉的议案》等相关议案，公司第二期员工持股计划股票来源为公司回购专用账户内已回购的股份，第二期员工持股计划持有人受让公司回购股票的价格为 0 元/股。

2020 年 8 月 12 日，公司收到中国证券登记结算有限责任公司出具的《过户登记确认书》，公司回购专用证券账户中所持有的 713.33 万股公司股票已于 2020 年 8 月 10 日非交易过户至公司第二期员工持股计划账户（账户名称：德邦物流股份有限公司-第二期员工持股计划）。截至 2020 年年末，公司第二期员工持股计划账户持有公司股份 713.33 万股，占公司总股本的 0.74%。

（二）财务状况良好，盈利能力稳步修复

1、财务状况

报告期末，公司总资产 101.91 亿元，较上年度末增长 12.26%；归属于上市公司股东的净资产 46.24 亿元，较上年度末增长 14.02%；资产负债率为 54.63%，

同比下降 0.70 个百分点。为更好地支撑大件快递业务快速发展，报告期内公司资产总规模有较大幅度提升，同时，基于本期良好的经营业绩，公司资产负债率稳中有降，公司整体偿债能力较强，资产负债结构合理、稳健。

(人民币亿元)	2020 年	2019 年	变动 (%)
总资产	101.91	90.78	12.26
归属于上市公司股东的净资产	46.24	40.56	14.02
资产负债率	54.63%	55.32%	下降 0.70 个百分点

2、营收情况

2020 年全年营业收入 275.03 亿元，同比上升 6.10%，其中：（1）快递业务营业收入为 166.62 亿元，同比增长 13.60%；（2）快运业务营业收入为 100.48 亿元，同比下降 6.50%；（3）其他业务主要为仓储与供应链业务，营业收入为 7.94 亿元，同比增长 55.82%。2020 年，公司将“有价值的收入增长”确立为核心方向，以高质量交付驱动业务可持续、稳定增长。报告期内，快递快运业务全链路时长同比下降 0.60 个小时，零担破损率同比下降 34.94%，快递破损率同比下降 11.64%，菜鸟排名服务项指标连续 11 个月居行业第一位，交付质量稳步提升，促使公司产品价格保持稳定的同时，收入与业务量同步实现良好的增长。

(人民币亿元)	2020 年	2019 年	变动 (%)
各块业务营收情况			
快递业务营收	166.62	146.67	13.60
快运业务营收	100.48	107.46	-6.50
其他业务营收	7.94	5.09	55.82
合计	275.03	259.22	6.10

注：数据已经四舍五入计算。

3、利润情况

2020 年，公司实现归属于上市公司股东的净利润为 5.64 亿元，同比增长 74.39%；扣除非经常性损益后归属于上市公司股东的净利润为 2.05 亿元，同比增长 456.40%。随着公司大件快递业务量稳步增长带来的规模效益及精细化管理举措效果逐步显现，在一季度疫情影响较为严重的情况下，全年快递业务毛利率水平修复明显，从 2019 年的 6.71% 提升至 2020 年的 10.02%，同比增加 3.31 个百分点，并带动公司整体毛利率提升 1.73 个百分点，从 9.93% 提升至 11.66%。

利润变化主要影响因素为：

1) 营收方面：公司确立了有价值的收入增长方向，以高质量交付驱动业务可持续、稳定增长，报告期内，产品价格保持相对稳定，收入与业务量同步增长；

2) 人工成本：随着业务总量不断增加，末端快递员收派效率、中转场人均操作货量及人均分拣件数快速提升，人工成本占收入比重同比下降 0.64 个百分点；

3) 运输成本：一方面，受新冠肺炎疫情的影响，国际油价下跌，政府相关部门也采取了一定时期内全国收费公路免收车辆通行费等特殊政策助力物流行业恢复经营，降低了运输成本，另一方面，愈发精细化的管理及更先进的技术应用提升了车货匹配度与车辆装载率，货量的稳步增长及网络线路的持续优化使得越来越多的线路货量足以支撑线路对发，在货量较为稳定的线路，公司减少了外请车的使用，加大了成本更低的自有运力投入，上述多种因素促使公司运输成本占收入比同比下降 2.05 个百分点；

4) 折旧摊销：快递业务量的快速增长对中转场的运行质量提出了更高的要求，为提升转运效率和分拣品质，公司加大了对中转场设备的升级改造力度，导致报告期内折旧摊销占收入比重同比上升了 0.56 个百分点；

5) 管理费用：为发挥直营模式管控能力优势，公司希望通过后端管理撬动前端运营优化，加大了后端职能资源投入，报告期内管理费用占收入比重同比提升 0.99 个百分点。

4、现金流情况

1) 经营活动现金流情况：经营活动产生的现金流量净额为 17.73 亿元，增加了 11.13 亿元，同比增长 168.74%。主要是由于：(1) 随着公司降本增效举措的推进，业务运营效率提升，公司盈利水平回升，综合物流业务形成了良好的净现金流入；(2) 根据公司整体战略规划，保理业务进入业务整理期，产生 0.59 亿元现金净流入。

2) 投资活动产生的现金流量净额增加 2.68 亿元，同比增长 14.31%；主要是由于报告期定期存款到期赎回以及购买的理财产品规模减少所致。

3) 筹资活动产生的现金流量净额增加 1.46 亿元, 同比增长 66.17%; 主要是由于报告期内股份回购规模同比减少, 筹资活动形成现金净流入增加所致。

(三) 公司经营状况

1、客户资源

公司聚焦核心业务, 专注于构建大件配称体系, 通过对各环节的不断建设及优化, 满足中高端市场多元化的大件运输需求, 提升客户的服务体验。2020 年全年, 公司合同客户数量稳健增长, 其中, 活跃合同客户数从 2019 年 12 月的 24.5 万上升至 2020 年 12 月的 28.3 万, 同比增长 15.2%。直营模式下稳定的网络布局、相对分散的客户结构、不断提升的服务品质及品牌知名度, 共同保障公司大件业务收入稳定、可持续的增长。

2、快递业务

公司快递业务聚焦千亿级大件快递的细分市场。相较于小件快递, 大件快递业务更加注重货物破损率及末端收、派环节的服务品质, 基于此, 自 2013 年战略转型进入大件快递市场开始, 公司持续优化网络、改善服务质量, 逐步获得了市场的认可, 快递业务量也随之稳步提升, 收入规模实现从零到百亿级的质变。现阶段公司仍需持续加强快递业务的基础设施建设, 在夯实前端网络、提升货物运输时效及品质、加强中转分拣自动化等方面持续发力, 进一步提升大件快递产品的核心竞争力, 巩固公司在大件快递市场的领先地位。

2020 年全年, 公司快递业务实现营业收入 166.62 亿元, 同比增长 13.60%; 开单货物总重量同比增长 16.00%, 其中, 开单票数 5.64 亿票, 同比增长 8.50%, 因开单子母件占比提升, 票均重量明显上升。随着新冠肺炎疫情影响减弱, 宏观经济稳步复苏, 二季度以来, 公司快递业务增速恢复至正常水平, 扣除一季度数据, 后三季度快递营收同比增长 21.16%, 开单货物总重量同比增长 22.86%。全年来看, 公司快递业务受主流快递市场价格战影响较小, 公斤单价及票均单价均保持相对稳定。未来, 随着大件快递业务规模逐步提升、场景化服务流程逐步完善、各环节应用技术不断成熟, 收转运派各环节效率有望持续提高, 可使公司在保证服务品质的前提下逐步提升盈利水平。

3、快运业务

快运业务为公司的传统主业及优势业务。公司 2001 年进入公路汽运领域，业内首创“卡车航班”业务，且凭借“空运速度，汽运价格”的显著优势，迅速占领零担物流中高端市场。2008 年，公司开始推行物流标准化理念，实现店面、管理、流程、数据全部标准化操作，物流网点在全国快速复制，引领物流行业由散乱格局走向标准化管理模式，奠定了公司在国内公路零担领域的强者地位。经过 20 多年的积累和沉淀，公司快运业务拥有行业领先的网络布局、市场渠道、服务体验、精益管理模式和运营模式，可满足不同行业不同客户的多元化服务需求。

报告期内，公司快运业务实现营业收入 100.48 亿，同比下滑 6.50%，其中，四季度同比下降 1.62%，逐步恢复稳定。公司快运业务客户主要以线下中小制造企业为主，在本次新冠肺炎疫情中，该类企业受影响较大，上半年中小企业制造业采购经理人（PMI）指数数月位于荣枯线以下，导致行业竞争激烈、整合加速，公司快运业务也受到了一定的冲击。随着大件快递业务逐步成熟，公司将调整快运业务的发展策略，根据市场竞争情况及客户需求变化改进快运业务运作模式，并加大进行资源投入，提高快运业务末端的运营能力，保持公司在公路快运领域的领先地位。

4、其他业务

其他业务主要为仓储与供应链业务。公司为不同行业客户提供多样化、定制化的仓储供应链解决方案以增加客户粘性。截至报告期末，公司拥有仓库 132 个，同比增加 40 个，仓库总面积 106.5 万平方米，同比增长 75.95%。报告期内，其他业务实现营业收入 7.94 亿，同比增长 55.82%，占营业收入比例由 2019 年末的 1.96% 提升至 2.89%，新业务整体发展态势良好。新业务目前处于业务验证和产品创新阶段，营业收入占总营收比例较小，增速较快，未来或将成为公司业务新的增长机会点。

四、公司核心竞争力分析

【德邦快递】公司发展历程



德邦的成长是一个不断创新、引领大件配送行业发展的过程。首创卡车航班，占领零担中高端市场——2001年，空运起家的德邦正式涉足公路汽运领域，并于2004年在行业内率先推出“卡车航班”，以“空运速度，汽运价格”的优势快速占领零担物流中高端市场。首家开启校园招聘的物流企业，储备高素质人才——2006年，公司成为行业内首家面向本科生招聘的企业，并且开始全面推行人才内部培养战略，以长远发展的眼光布局关键人才梯队。推广“直营+标准化”模式，成为零担行业龙头企业——2008年，公司采用“直营+标准化”方式，在保证服务品质的前提下，实现了物流网点在全国的快速复制，引领物流行业由散乱格局走向标准化管理模式，2010年营业收入同比增长90%，达到26.21亿，一举成为零担行业龙头企业。率先推出大件快递，消除“大件歧视”现象——2013年，公司开始涉足快递领域，基于行业特点和竞争优势，将产品差异化定位于大件快递，并在2018年全面聚焦大件快递市场，将品牌名称变更为“德邦快递”，推出快递行业内第一款真正意义的大件快递产品——“大件快递3·60”，解决大件配送领域普遍存在的派送难、上楼难的问题。

（一）网络布局完善，具备专业性物流服务能力

畅通全国、高效、均衡、稳定的网络是公司获取客户、持续经营、维持竞争力的核心资源。公司公路快运业务和快递业务的运输网络由三部分组成：高覆盖率且可达可派的营业网点、处于关键区域节点的分拨中心和精心规划设计的运输线路。密集营业网点与精心培训的快递员、接送货员保障末端收派服务品质，直接控制的转运中心与运输线路既能有效控制货物破损情况，又能保障运输时效。

此外，公司积极开拓新业务，不断扩大的仓储网络及跨境网络为公司业务发展注入新活力，也为客户提供覆盖快运、快递、跨境、仓储与供应链等综合性的、专业优质的物流服务。



（二）直营经营模式，拥有全流程强力管控能力

公司坚持直营为主的经营模式，对全网络拥有强有力的管控能力。直营模式主要优势体现在：战略层面，公司站在全局角度规划布局，上下一心，“力出一孔、利出一孔”，有较强的战略聚焦能力及组织调整能力，形成战略到执行的闭环，保障战略与经营目标的有效达成。经营管理层面，公司从整体层面按照一定的标准对网点、转运场、运输线路进行统一布局，统一调动人力、财力、物力保证网络搭建所需的资源支持，确保人、货、车有条不紊地高效运转；总部对各区

域进行统一管理，在业务范围内统一组织揽收、运输、中转、投递，对业务开展的各个环节具有强管控能力，保证经营的连续性与稳定性。客户服务层面，公司对一线员工按照严格的标准进行培训及考核，提高员工服务意识及服务能力，为客户提供更好的全流程服务体验。客户开发层面，公司采用直营模式直面市场，能够迅速获取有效的市场信息和顾客反馈信息，统一进行数据管理与分析，有效保障客户信息安全，并快速、灵活、有针对性的根据客户需求推出更合适的产品，同时，因员工较高的综合素质、较强的服务意识及公司充分激发潜能的考核激励方式，一线员工对客户开发动力更足、更有深度。品牌管理层面，公司能够统一车体形象、店面形象、员工形象和操作风格，确保每个网点提供高标准的服务，更好地展示公司高端品牌形象并有效彰显公司优势和实力，提升客户忠诚度和产品美誉度。合规经营层面，公司从总部到网点均采用标准化、统一化的管理模式，确保公司外部经营、内部管理、企业治理、财税、用工、客户信息管理等严格遵从相关监管制度，控制风险，更好地维护客户的权益，保障股东的利益。

（三）大件基因优势，保障运输品质及服务水平

公司深耕快运行业 20 多年，在大件配送领域积累了丰富的运作经验。2013 年，公司开启快递业务，综合考虑行业竞争格局、市场战略机会、公司经营优势等因素后全面升级聚焦于 3-60 公斤段的快递业务，并于 2018 年将公司品牌名称变更为“德邦快递”，全面聚焦大件快递市场，致力于解决高公斤段门到门的行业痛点。结合自身大件基因优势和战略定位，公司通过持续不断地基础设施建设和科学技术应用，逐步完善大件运营配称体系，货物破损率不断下降，运送品质行业领先。同时，公司不断完善客户服务体系，提升下单、收件、运输、派件及异常处理的全流程客户体验，加强货物破损、理赔的售后服务管理，让贴心的服务体现到每个环节。

1、货物破损率不断下降

通过委托三方机构对大件客户的调研，破损率高是客户流失及不满的主要原因之一，在建材、3C、家具、家电、酒类等行业尤为明显。公司将低破损率视为大件业务的核心竞争力之一，不断投入人力、财力、物力，除智慧末端、智慧场站等技术应用外，在收转运派各环节加强基础管理稳步降低大件货物破损率。例

如，在收派环节，通过丰富特色包装种类、缓冲物的推广使用、门店违规装卸车监控管理等方式减轻货物损害；中转环节通过对违规操作加强监控管理、分拣设备优化、不上机品类研究、提升打木架质量及可打木架外场数量等方式不断降低货物破损率。2020 年全年，零担破损率同比下降 34.94%，快递破损率同比下降 11.64%，10KG 以上货物破损率处于行业较低水平。

2、菜鸟指数服务项排名行业领先

公司将末端服务能力及品质持续提升作为重要考核项，通过培训、宣传、活动开展、内部监督等多种方式增强员工服务意识，强化员工“以客户为中心”的理念，不断提升员工的服务水平和专业能力，提高客户满意度，并选取了菜鸟网络科技有限公司公布的菜鸟指数中的菜鸟服务项作为观测指标。根据菜鸟指数，2020 年全年，在行业 11 家主要快递公司中，服务项指标德邦快递排名连续十一个月行业第一，综合排名从 2017 年的第六名提升至 2020 年的第二名。

3、科技驱动服务，提供更好的全流程体验

除 95353 服务热线提供人工在线服务之外，公司通过语音识别、语义理解、意图识别、语音合成等智能语音应答技术应用实现了行业首家全场景语音机器人与客户直接交互。截至报告期末，公司智能语音分流业务量达 53.4%。此外，公司运用多项科技实现了 7*24 小时的不间断自主在线服务，包括：优化在线客服智能互动服务机器人，通过动态载入、意图理解、深度推理、多轮对话等技术，实现客户问题实时解答、历史订单实时推送，客户服务前置化；完善多渠道自主服务功能，微信、APP 等理赔自主申请渠道使用率提升了 12.7%，通过理赔申请便捷化、全流程可视化、客户服务定制化持续提升售后体验。根据国家邮政局发布的 2020 年 12 月邮政业用户申诉情况的通告，在 22 家主要快递企业中，德邦快递申诉处理工作综合指数排名第三。

（四）品牌形象优质，赢得客户美誉及社会认可

公司 1996 年成立，深耕物流领域多年，积累了深厚的行业经验，并以标准化的服务引领零担运输行业，在客户群体中塑造了高端优质、安全可靠的品牌形象，在行业中享受着较高的品牌知名度与美誉度。2013 年，面对不断加剧的行

业竞争，公司战略转型，开始涉足大件快递领域，综合考虑行业格局、战略计划、公司现状、品牌策略后制定出“大件快递发德邦”的产品宣传口号，明确公司产品定位，进一步强化品牌差异，并在持续不断优化产品、夯实底盘的基础上，通过媒体宣传、体育营销等方式，提升了公司品牌曝光率；通过金砖快递员大会，展示公司员工过硬的业务能力，提高了客户对公司品牌的信任度，“大件快递发德邦”的价值定位已获得客户广泛认可。

作为中国交通运输协会快运分会副会长单位，公司积极承担社会责任，参与抗击疫情、助农扶贫等，获得社会高度认可。报告期内，公司荣获了“抗疫先进货运企业”、“2020年运输企业社会责任担当奖”、“第十届中国公益节——2020社会企业责任行业典范奖”、“2020中国新增长·企业社会责任榜十佳企业”、“2019中国物流杰出企业”、“2020年度消费者满意快递物流品牌”、“2020年度中国物流领域最佳雇主”等多项荣誉称号。

（五）人才储备充裕，确保经营稳定及人企双赢

1、良好的企业文化，打造人企双赢

公司始终坚持“物畅其流，人尽其才”的使命追求，秉持“以客户为中心，以进取者为本，以团队创高效，坚持自我反思”的核心价值观，不断完善人力资源管理体系，在组织建设、人才培养、企业文化、薪酬福利等方面持续优化，为企业发展提供强有力的支撑。

公司通过完善的人才管理模式、丰富的员工培养晋升机制和弹性的薪酬体系，给予员工足够的成长空间与发展前景，增强团队凝聚力，实现人企双赢；同时，强调绩效文化和创新文化，将其贯穿于企业的发展历程中，建立良性互动的团队氛围，增强企业文化软实力和驱动发展力。

2、良好的人才培养体系和卓越的管理团队

德邦快递的人才培养体系在行业内独树一帜。公司认为校招生是未来中高层干部的重要来源，亦是公司培养自有人才的基石。坚持去合适的学校招聘合适的人，将校招生培养成为德邦中高层干部的中坚力量。从2005年校园招聘试点，经过十多年的发展，累计招聘了13,466名本科生、1,811名硕士及博士研究生。

截至 2020 年 12 月 31 日，公司自有员工大学本科学历及以上的员工比例约为 27.52%，大专学历及以上的员工比例达到 52.47%，人员整体素质较高，有利于提升公司对外服务的质量。为了实现一线与职能更深度融合，培养能研究、懂业务的人才，2020 年公司在校园招聘基础上进行了人才战略升级，制定出高潜人才“3550”计划，每年招聘 3000 个重点本科，500 个硕士，50 个博士新员工，从中甄选高潜力人才，实行“海豚计划”定向培养，经过一线各业务模块的轮岗，在 3-5 年内实现阶梯式晋升，锻造复合型的中高层管理干部。

在晋升方面，公司制定了管理和专业双晋升通道。对于管理人员，坚持责任结果导向，着重从业绩、潜力两个维度选拔优秀干部，同时公司还坚持通过核心岗位继任计划解决长期干部梯队建设问题。2019 年以来，公司引导管理人员“之”字形发展，在一线和职能之间进行轮岗，将其培养成为熟悉职能、经营、运作管理的复合型干部。2020 年，有 136 名职能管理人员赴一线进行为期不低于 6 个月的学习，其中 32 人返回后职位晋升，仅 4 人离职。对于专业人员，通过多层级认证考试，不仅考察其专业知识水平，还注重其对公司业务的掌握和理解。公司各个层级的管理和专业人员基本来源于内部提拔，丰富的人力资源储备，保障了公司各项业务规模扩张对各层级管理及专业人员的需求。

在培训方面，德邦大学作为公司培训规划和培训标准的构建者，师资力量雄厚，现有兼职讲师 5,094 人，2020 年全年培训授课时长约 9.8 万小时，共计约 22.1 万人次参加各项培训。德邦大学制定了针对不同群体的培训方案：针对新员工，德邦大学围绕“融入—理解—践行”，设计了自学、面授、研讨等体验度高、参与性强的培训环节，并邀请集团高管、资深绩优人员等为新员工授课或进行深度交流，以帮助新员工快速融入职场；针对快递员，通过线下开展区域特色走动培训，不断提升老员工技能，通过快递员导师制和老员工的言传身教，帮助新快递员快速上手；针对销售人员，德邦大学根据不同的业务场景，设计不同的培训项目，建立销售人员全生命周期培养体系，并且把方法论融入模拟实战中，保证学员在场景化的训战中反复演练并形成销售习惯，打造一支战之能胜的销售铁军。此外，德邦大学围绕“邦帮帮”平台和“销售大咖直播”平台积极尝试推出线上培训模式，通过“线上+线下”双模式，满足学员的多样化学习需求。截至 2020 年 12 月底，“邦帮帮”平台日活率达 96%，“销售大咖直播”平台共推

出十期直播，总观看量达 32,000 多人次。

公司拥有一支经验丰富、锐意进取、年富力强的管理团队。公司管理层平均年龄 29 岁，在公司的平均工作时间超过 5 年，其中核心中高层管理团队平均年龄 38 岁，在公司的平均工作时间已超过 13 年。经过多年的磨合，公司各层级管理团队具备了丰富的行业管理知识、技能和营运经验，能制定有利的经营战略，合理评估并管控风险，严格执行各项管理和生产制度，从而提升公司整体盈利能力，为股东创造更大的价值。

3、全面且具有竞争性的薪酬福利体系，充分调动员工积极性

为了吸引和留住优秀人才，公司为员工提供富有竞争力的薪酬待遇，薪酬结构主要包含固定收入、浮动奖金、津贴补贴、长期激励及特色福利。固定收入、浮动奖金和津贴补贴作为薪酬的主要部分，长期激励、特色福利等作为薪酬的补充部分。同时，公司积极尝试运用多种工具探索现金+股权的全面薪酬体系，目前已经实施两期员工持股计划，充分调动员工积极性。

公司为员工提供各种相匹配的福利方案，目前主要包括“亲情 1+1”、中秋寄情、集体婚礼、家庭全程无忧等。为了鼓励快递员提高业务水平和服务质量，公司设置了年度的“快递员金星勋章奖”、半年度的“快递员银星勋章奖”和季度的“快递员铜星勋章奖”，分别奖励价值 10 万元、3 万元和 1 万元的金砖。从 2018 年开设至 2020 年 12 月，累计已有 467 人次获得“快递员金星勋章奖”、128 人次获得“快递员银星勋章奖”、497 人次获得“快递员铜星勋章奖”。

(六) 科技布局前沿，助力降本增效及客户体验

随着物联网、大数据、云计算、自动化等新技术的快速发展，物流行业逐步由人力密集型向科技密集型转变，以科技驱动降本增效。德邦快递致力于打造前瞻性的信息平台以促进管理和业务的持续优化，并使之成为公司核心竞争力之一。公司坚持不断完善基础应用系统，提升企业竞争力和业务系统的敏捷性；不断完善决策分析系统，提升决策和预测的准确性；不断完善营运支撑系统，提升对电子商务、品质监控和营销等业务的支持力度；不断完善管理支撑系统，提升公司整体管理效率；不断完善办公协同系统，提升公司整体办公效率。



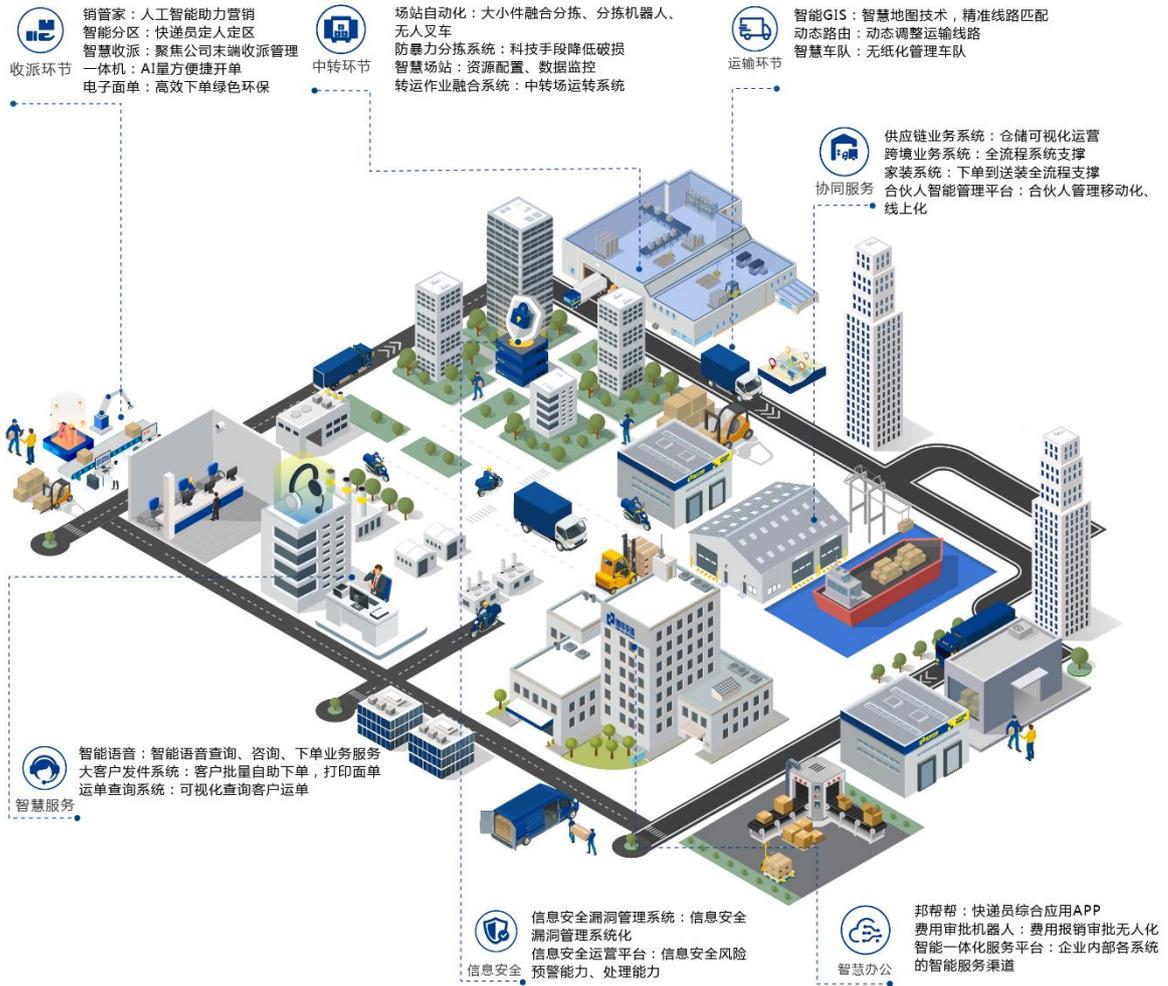
德邦科技加强同外部优秀企业的战略合作，先后与近 100 家公司开展了 140 个项目，合作对象包括华为、科大讯飞、思爱普等知名科技企业，近 5 年科技投入均超过营业收入的 1.5%。经过数年的积累与投入，德邦科技从业务出发，针对业务流程各环节痛点累计研发出 100 多项能够切实帮助一线“打粮食”的科技成果，配合业务部门降本增效。

收派环节，针对挖掘客户难的问题，公司推出“销管家”帮助一线快速发现客户，提供优质销售线索；针对客户开单体验差的难点，公司持续更新换代德邦快递 APP 和一体机，助力快速准确开单；针对快递员留存率低的现状，公司应用智能分区系统有效解决了快递员定人定区难的问题；针对派送效率低的痛点，公司开发智慧收派系统服务于公司末端收派管理，提升客户体验。

中转环节，针对分拣效率低的问题，公司对此进行深入研究，推进场站自动化，大小件融合分拣系统、分拣机器人、无人叉车及转运作业融合系统的使用极大提高中转分拣效率；针对破损率高的痛点，公司推出防暴力分拣系统以降低快递破损率；针对货量及运力预测不准确的难点，公司推出智慧场站系统进行货量的科学预测和运力的智能规划，完美贴合公司大件快递的核心业务，大大提高管理效率。

运输环节，针对快递路线规划、精准定位问题，公司的智能 GIS 系统极大地提高了司机、快递员接送货效率，动态路由系统的上线则致力时效成本双优；针

对车队管理问题，公司开发智慧车队推动车队管理的无纸化。



1、收派环节

(1) 销管家

“销管家”通过大数据和人工智能为营销助力，快速分拨、搜索、挖掘、转化潜在客户，解决线索来源渠道单一、线索开发过程不可控等痛点。“销管家”系统可实现线索智能推荐、营销触达、风险预警和效果监控等功能，以精准匹配算法为核心，实现销售线索的全生命周期管理，整体客户线索有效率达 83.88%。

(2) 智能分区系统

智能分区系统即快递员区域管理系统，该系统通过搭建模型，树立标准，系统自动输出网点覆盖是否合理，并输出建议；从效率水平、业务增长、服务质量

三个维度设立评估模型，输出人员规划投放建议，降本增效的同时保证人员留存，改善跨区接货问题；制定全生命周期流程，输出一站式跟进流程，优化新员工津贴，定期复盘人效。截至2020年末，营业部覆盖不合理占比由9.54%下降至1.40%，跨区接货率由75.00%下降至23.91%，快递员人效提升19.22%的同时离职率下降9.08%。

（3）智慧收派

智慧收派作为公司首款大数据产品，聚焦公司末端收派管理，致力提高客户体验。该产品基于收入、效率、品质等多维度大数据分析手段，帮助一线管理者实时监控部门业务运行情况，防范风险；通过快递员轨迹系统，借助百度鹰眼及自研大数据平台，分钟级展示快递员实时轨迹，能够给管理者提供实时位置、轨迹回放、滞留预警等数据，并基于历史轨迹分析，区分快递员是否按照排班的区域进行作业，计算快递员在区域内的移动公里数，智能识别偷懒人员，为一线管理人员提供快递员管控抓手；数字孪生中心是智慧收派系统为“双十一”准备的实战利器，它能够从“在途、到达、出车、派送、订单、揽收、开单”七个环节，对快递业务的全链路进行实时监控，及时对异常环节进行预警。

2、中转环节

（1）场站自动化

自2013年11月快递业务开展以来，随着业务量不断增长，为提高中转场承载能力和营运效率，公司先后研发了大小件融合分拣系统、分拣机器人、无人叉车等场站自动化设备。大小件融合分拣系统是行业内首个快递零担融合的多层立体分拣系统。通过“钢平台架高”等核心举措，实现多层立体布局，上层操作可上分拣的小件，下层操作零担大件，有效提升场内流通效率和场地承载能力。公司对分拣机器人进行优化，增加避障传感器，减少碰撞；增加格口距离，滑槽角度由40度降至28度，减少货物破损；增加区域锁格功能，出现故障时，除故障区，其他区域正常运行。无人叉车相较于传统叉车操作简单，可24小时不停歇不挑货操作，降低叉车工人劳动强度的同时降低货量高峰期爆仓的可能性。这些自动化技术的应用极大地提升企业运营效率、降低破损率及人工成本，是传统物流迈向智能物流的重要技术提升环节。

（2）转运作业融合系统

转运作业融合系统重新规划和设计了中转系统的应用架构和服务框架，合并快递与零担在转运环节的系统功能，全面支撑营业部与转运场在装卸、清仓、分拣等环节的业务链条。目前系统已全面上线，对外场与营业部零担、快递库存菜单等六类繁琐交接进行统一整合，对门店、合伙人 PC 端卸车分配等五类操作进行去冗除繁，对同城营业部及合伙人间交接、外场快递与零担清仓场景等八类操作进行创新优化，系统上线后需求响应能力较之前快速提升，可以支撑转运环节日均 2000 万件操作量，较上线前提升 4 倍。

（3）防暴力分拣系统

公司联合华为研发 AI 智能查处违规系统，打破传统人工抽检的违规管控模式，通过对监控视频进行实时行为分析，自动识别拣货员在拣货过程中出现的扔、抛、推倒、用力踢等暴力分拣行为，自动输出 6 秒的暴力分拣片段及发生的时间和地点。目前 AI 违规识别已覆盖所有外场，并扩展到门店环节，实现 4,313 家门店违规装卸 AI 查处。通过科技手段协助管理，公司快递破损率大大降低。

3、运输环节

（1）智能 GIS 服务

智能 GIS 服务是基于传统 GIS 技术以及人工智能的路网物流地图。智能 GIS 服务通过德邦大数据分析以及深度学习实现高精度的地址匹配，提供筛单、网点查询、补码、调度等服务，并结合实时路况收集、实时路径规划手段，为司机、快递员提供了精准的线路服务，最大可能地提升了物流接送货效率。通过网格地图、十八级地址库等匹配策略，提升补码匹配率至 97%以上，补码准确率超过 99%，节省人工工作量 96%以上。

（2）动态路由

动态路由即全链路时效可视化与精益化项目，该系统可根据预计到达货量和实时库存货量对末端派送节点输出动态调整的建议，对干线走货输出临时补货或线路加发建议并输送给其他业务系统。该系统可根据历史数据分析各个外场的实际中转能力，并结合公司当前的路由以及走货时效输出最优发车节点、走货路径

和线路开关建议，实现时效成本双优。系统上线后用于支撑决策的数据出具周期由 14 天缩短至 3 天，快递兑现率提升 5%。

上述科技成果的使用，优化了公司的管理逻辑，提升了公司的管理效率，降低了公司的费用率，是德邦快递不断发展的重要支撑。

五、公司未来发展展望

（一）公司发展战略

1、聚焦核心业务，持续强化核心业务的竞争力

公司深耕物流领域二十多年，通过不断完善的大件运营体系及特有的直营模式，为中高端客户提供多样化、高品质的综合物流服务，实现业务的持续稳定增长。随着物流行业快递、快运企业业务的相互渗透，行业竞争愈加剧烈，未来公司将持续聚焦核心业务竞争力的提升，在大件领域积累市场口碑，形成差异化竞争优势，追求业务可持续增长。快递业务方面，聚焦核心产品，提升大件快递末端服务、运输品质及运输效率，保障客户寄递体验；快运业务方面，强化优势业务，完善业务结构，巩固公司在零担运输行业的领先地位。同时，公司将持续性降本增效增厚业绩，提高大件业务抗风险能力，强化核心竞争力。

2、以客户为中心，推进产品创新，提升客户体验

德邦快递坚持以客户为中心，始终围绕时效、安全、服务等客户核心需求点，为广大客户提供快捷、安全、专业、满意的物流服务，力争树立行业标杆。在客户需求方面，公司将加强客户针对性销售能力建设，提高客户满意度和黏性；在产品设计方面，继续推广公司优势产品，大力发展快递、快运业务，并根据特殊客户、特殊商品、特定场景需求推出针对性解决方案，完善现有产品矩阵；在货物操作方面，通过现代化系统提升运营效率及服务品质，以分拣系统的广泛使用弥补人工操作的不足，辅之标准化的操作流程，缩短货运中转时间，确保货物运输时效的精准度，降低货物破损的可能性；在员工素质建设方面，通过培训、宣传、活动开展、内部监督等多种方式增强服务意识，强化员工“以客户为中心”

的理念，不断提升员工的服务水平和专业能力，提高客户满意度。

3、坚持数字化战略转型，助力公司业绩和竞争力持续提升

信息化是现代物流发展的必由之路，数字化战略转型是德邦持续努力的方向。公司将围绕流程化、线上化、数智化、自动化、智能化的科技战略方向，逐步实现“业务决策节点被流程 100%覆盖，业务动作、操作、事件等 100%系统留痕并产生数据，商业智能数据分析 100%覆盖业务的决策需求，操作及操作决策环节自动化 100%覆盖，算法及人工智能在不同场景下取代人工操作和决策”的目标，建设敏捷的科技交付能力、提升数据驱动决策能力，支撑业务提质增效降本，加速业务发展。科技部门也将实现由“被动承接”向“业务协同共创”并最终向“驱动业务变革”转变，保持公司在信息化技术领域的领先水平，增厚公司竞争力壁垒。

4、以人才撬动发展的杠杆，重视员工的选拔和培养

人力资源是精益管理中非常重要的一环，是公司长远发展的基石。正如公司使命“物畅其流、人尽其才”所述，公司一直以来都非常重视员工的培养和选拔，通过内部全面培养提升员工综合素质，通过大胆任用使员工在最合适的岗位更好地实现自我价值，与公司共同成长。随着公司不断发展壮大、行业竞争格局愈发复杂多变，公司将持续调整现有培训方式并制定新的人才培养规划，通过更全面的历练以发现人才、选拔人才，实现良将如潮的目标，以人才驱动公司长远的发展。

（二）公司 2021 年经营计划

1、加强大件能力基础建设，提升大件业务核心竞争力

公司以零担物流起家，在大件运输上积累了多年经验，已成为一家覆盖快递、快运、仓储与供应链等多元业务的综合性物流供应商。2013 年公司进入快递市场，面对残酷激烈的竞争，采用差异化竞争策略切入大件快递细分领域，专注于构建大件配称体系，通过各环节的不断建设及优化，满足客户大件运输的需求，逐步获得了市场认可，实现了业务的持续稳定增长。为更好地应对市场变化，2021 年公司将持续聚焦大件配称能力建设，提升大件服务品质，更好地满足客户需求。同时，通过不断完善基础设施，提高各环节的效率，巩固公司在大件领域的领先

地位。

（1）优化网点布局及功能，支撑客户交付体验

末端网点及快递员是快递公司接触客户的直接接触点，是最末端的快递网络体系，承担了“最后一公里”的服务工作。网点的合理布局及功能设置、快递员的高质量服务对提高客户服务体验至关重要。公司将持续优化网点底盘，通过合（低效益网点合并进其他分部，减少对接外场网点数量）、撤（撤销部分网点）、转（部分网点功能转化）、投（对网点拆分加密）、搬（搬迁优化）等举措升级直营及合伙人网络，加强网络覆盖的同时，提升高公斤段配称能力。同时，公司将加强末端门店及人员管理，通过提高门店 AI 查处覆盖率、优化定责流程等管理手段减少货物丢失及违规装卸车造成的货物致损；延续定人定区、精准投入，减少快递员辐射半径，并优化接送车型配置，提升收货派件速度，保障客户良好的寄递服务体验。

（2）提升中转场内即装即卸及自动化占比，保障分拣效率和品质

通过在大件快递领域的不断探索与实践，公司在大件自动化分拣技术方面取得了领先优势，如在零担快递融合的双层分拣技术、皮带的宽度、货物下落的角度等方面已形成一定的数据积累。在大件领域，最重要的交付体验是减少破损。公司将持续加大易碎行业定制包装推广力度，优化攻击性货物包装方案，降低质损风险。针对最容易产生破损的中转环节，公司将加强布局规划与场站管理，通过 AI 查处 100%覆盖、破损定责关联、优化不上机品类、推广破损医院等精细化管理手段持续降低货物破损率，并通过持续推广自主研发的大件自动化分拣系统、对现有设备进行改造、提升中转场内即装即卸占比等技术手段提高整体分拣效率，减少分拣环节货物破损。

（3）优化网络线路布局，提升自有运力占比，提高时效并降低成本

精益化管理，持续缩短全链路时长：公司将持续梳理各环节规划中对时效的损耗，通过精益化管理手段降低全链路时长。在静态线路网络规划上，对标行业时效标准，通过路径优化、新开线路、调整节点等时效设计类举措提升时效，提高劣势公里段竞争力；通过优化走货路径以减少中转货物在库时长、加强时效考

核等方式，保障时效兑现率。

在优化静态网络的基础上，线路规划部门利用动态路由技术根据实时货量进行路由调整。数字孪生中心实时监控全国货量均衡情况，并将数据反馈给大数据平台进行实时运算分析，根据运算分析结果，线路规划部门快速灵活地调整干线路由，提升车、货匹配度，优化车辆装载率，降低干线拉货率，降低运输成本并持续缩短全链路时长，达到降本增效的目的。

加大自有运力的投入，节降运输成本：基于精细化的车队管理能力，公司自有车辆的运营成本低于外请运力成本，但因部分线路货量不足，无法实现线路对发，故灵活通过外请车辆保障运输时效及经营效益。随着业务量的不断增长及网络线路优化，越来越多的线路可实现对发，因此公司将在货量稳定的对发线路逐步加大自有车辆的投入，提升自有运力比例，降低运输成本。此外，通过进一步优化干线柜型、车型配置等措施，进一步提升运输效率并降低单位成本。

2、持续优化产品，提升客户体验

（1）优化标准产品，丰富特色产品

德邦快递致力于满足不同客户的个性化需求，坚持通过产品创新为特殊客户、特殊产品及特定场景货物运输提出针对性的解决方案。2021年，公司将继续优化和推广现有优势产品，升级现有异地调货、进仓、送装一体、校园托运、展会、雪具运输等场景化产品，不断拓展新场景需求。目前公司已推出的特色化产品如水果生鲜、大件航空、雪具达等均获得了良好的市场反响，公司将进一步挖掘市场需求，推出新的特色产品，最终打造出优势产品突出、特色产品丰富的产品架构体系。

（2）客户分群，实现客户管理精细化

大客户：针对集团大客户，公司将充分发挥全网型直营物流企业在异地调货、信息系统、服务响应等方面的优势，通过行业细分持续沉淀大客户定制化解决方案能力，提升大客户销售能力及异常响应速度，打靶品牌企业客户，重点开发头部品牌企业客户，贡献稳定优质收入；针对专业市场头部客户，在保证客户服务体验的同时，进行差异化成本核算，提高产品竞争力及一线客户开发灵活性。

中小企业客户：公司将优先聚焦以大件快递为主要品类的行业，针对重点行业客户痛点研究整体解决方案，提升大件能力、降低运营成本，为中小企业客户提供更具性价比的标准化的大件运输服务，提升客户粘性。同时，加强中小企业客户管理，从流程及组织上优化兑现机制，提升合同客户收入兑现率，保障双方利益。

散客：散客存量较大，对价格敏感程度相对较低，快递公司口碑及服务体验对其决策影响较大。为提升散客货物运输全流程的服务体验，公司将持续透析客户在各个环节体验的问题点进行专项整改，加强公司内部散客体验考核，搭建并优化组织团队推动整改落地。在散客营销方面，公司将不断扩大品牌影响力，持续优化散客系统，实现散客全流程可视化管理并赋能一线员工进行客户开发，实现精准营销；公司将抓紧高频机会点，充分发挥原价客户对公司的认同感，制定散客推荐活动方案，通过保有客户带动新增散客的增长。

（3）深耕电商渠道，拓展平台收入

随着大件商品线上渗透率不断提高，公司收入构成中来自于电商平台的收入也保持较高的增长速度。公司将加强与传统电商平台及平台商家的友好合作，拓展新型合作模式与合作机会；密切关注后起电商及内容电商的业务发展，加速与其生态合作。

3、科技支撑产品变革及公司一体化管理

为给客户带来更优质的全流程体验，支撑公司不断壮大的业务量，2020年，德邦科技积极承接并主动发起了一系列项目，从客户体验、内部管理等方面进行系统升级优化，取得了阶段性的成果。2021年，公司科技部门将持续聚焦客户、业务部门及管理部门需求进行科技变革，为公司发展提供强有力的后台支撑。

（1）坚持客户需求导向，提供更多样化的服务和基于场景的解决方案

公司将以客户需求为导向，以“双模 IT”作为总体理念，聚焦云技术、大数据、物联网、移动化、AI 等新技术支持业务持续创新，满足不同客户的个性化需求，助力业务“打粮食”，同时构建用户全链路在线数字化体验，创造多触点全在线连接，最大化提升用户体验。

（2）构建以数据驱动的高效运营体系及能力，实现业务运营过程可视

针对业务端到端的运营管理，通过自动化技术（机器人、自动化分拣线、射频识别技术等）、AI 人工智能（语音、视频识别等）、云计算等构建全链路感知能力，实现全过程可视化，建设数据生态体系，用智慧算法驱动决策，实现全网端到端数智化管理，加强客户隐私及安全风险管理。

（3）推动线上线下管理动作融合，实现智能分析决策

公司将持续推动以 SAP 为管理核心的业财一体化的系统底盘建设，实现端到端的数字闭环及算法模型指导，深入联动多业务体系，实现物流全流程技术应用与信息化建设，基于标准化、数字化基础，形成一套精细化、智能化成本分析体系，支撑公司实时洞察业务情况，更灵活快速、精准地调整市场策略，驱动公司精细化管理水平不断提升。

4、组织规划与人才建设

清晰的组织架构对公司各个管理职能最大程度发挥效用起着十分重要的作用，公司将基于核心业务策略，灵活调整组织架构，保障业务发展所需的资源支持。

人才是企业发展的关键资源，培养并精准投放人才是公司增加收益、提升效率的制胜法宝。公司将始终坚持兼顾企业的发展和员工的切身利益，给员工更多的荣誉感和归属感。2021 年，公司将持续完善内训体系和人才培养机制，从入职源头布局，增加高学历及重点高校人员占比，提升基层干部研究生、本科生占比，扩大后备管理人才储备池；通过职能管理人员下一线，不断提升总部职能人员一线经验占比，增强总部职能方案的可落地性；通过“之”字形轮动，提高核心员工综合素质并最大程度的实现人尽其才；通过加强对中间群体关注与关怀，全面激发组织活力，牵引收入提升；通过福利保障、文化建设、人文关怀等方式降低员工离职率，提升基层员工稳定性。

5、加强品牌管理，提升品牌认知度与美誉度

公司从零担快运企业转型布局大件快递业务，电商平台客户、线下 B 端散客及 C 端用户不断增加，品牌形象愈发重要。2021 年，在提高产品品质、改善客

户体验的基础上，公司将持续通过多渠道、多场景扩大品牌影响力，传递德邦服务、品质、时效能力，在客户心中树立高端、可靠的品牌形象。大件快递仍具备相当大的市场开发潜力，公司将不断夯实德邦“大件快递”标签，从大件快递市场中获得品牌业务的持续开拓。

6、强化营运安全管理，保障公司生产

2021年，公司将持续强化安全运营理念，多举措并行全方面保障营运安全。顶层设计上，公司营运安全相关部门将全面梳理营运安全责任条线，建立有效、可落地的管理流程，制定相应的安全管理指标并完善安全管理考评机制，充分发挥管理抓手作用。员工教育层面，公司将增设基线员工入职流程，加强员工技术培训以提高人员质量，落实安全教育专项活动以增强全员安全防范意识及抗事故能力。寄递安全层面，公司将坚持全面贯彻落实相关法律法规、行业监管制度及公司安全管理规定，通过投放安检机、鼓励差错上报、对违反规定收取货品行为加大负激励力度等方式，加强寄递渠道安全管理。车辆管理上，采取建立自有车维修保养预警系统、增加外请车资质审核、建立车辆管理数字化系统等措施提升管理层隐患识别能力，提高车辆管理效率。消防安全层面，除持续开展消防安全教育培训、建立健全消防隐患预防和整治长效机制，也将通过门店引入智能充电设备、场站引入智慧用电防御系统等防控电路安全事故。

德邦物流股份有限公司董事会

2021年4月26日